

# عنصر الماء

## أحاسيس وجدانية - مشاركة عملية - خبرات مهنية

- لا يختار الحكيم سوى عنصر الماء كعلم له.
  - الماء يتَّسم باللين، وهو يسيطر على كل شيء.
  - الماء يطفئ النار، أو أنه - حينما يشعر باقتراب حلول الهزيمة - يتبخر في الفضاء، ليعود ويتشكل من جديد.
  - الماء يجرف التراب اللين، وحينما تعترضه الصخور، يبحث عن أفضل الطرق لتجاوزها.
  - الماء يزود الفضاء بالرطوبة اللازمة لتهدئة الرياح.
  - ربما يرضخ الماء إزاء العوائق، غير أن رضوخه رضوخ مضلل، فالحقيقة أنه ليس ثمة قوة تستطيع أن تقف في طريق طموحاته.
  - الماء ليس هجومياً، فهو يسيطر من خلال اللين، ويسعى دوماً لكسب المعركة الأخيرة.
- «حكمة صينية»



عنصر الماء

الانطباع الصوري	سمات مجردة	نمط التوافق السلوكي
الماء يسيل للأسفل	حسن مُرهف	حدس عميق، انطواء داخلي
تجاوز العقبات	ابتعاد عن الساحة	تهدة الأجواء/ حلول وسط
ظهور بأشكال مختلفة	تماشٍ مع الظروف والأجواء	تراخٍ وخضوع
الماء يتزود بالمواد اللازمة للمضي في سبيله	تقبل ما يرد من المحيط الخارجي	شعور مع الآخرين واندماج معهم

obeikandi.com

ثمة دورٌ مميّزٌ لعيبة الماء ضمن سائر الأساطير التي وردت عبر التاريخ. ترى هل هو البحر، أو هي حوريات الماء التي كانت تردّ دوماً في الأساطير، أم هو ربما إله البحر، المعبود من الناس في عهود ما قبل التاريخ. وسواءً، في الحقيقة، أهو البحر في عظمته، أم النهر كرمزٍ للتحوّل والثبات في آنٍ معاً، فإن عنصر الماء بحدّ ذاته، يبقى على مرّ الأزمنة والعصور سرّ الأسرار؛ ذلك السر الذي كان من شأنه دوماً أن يتحدّى الجبابة والأبطال، زارعاً الخوف والرعب في نفوسهم، كما تروي الكثير من الأساطير. وفي الواقع، فإن هذه الصورة التي عبّرت عنها الأساطير في قديم الأزمان، لا تختلف عما هي عليه في يومنا هذا. وكما هو معلومٌ، فإن للماء دوراً هاماً في سائر العمليات الذهنية التي تدور في أعماق العقل الباطني لدى الإنسان. فالماء يبقى رمزاً للتأثير على الإنسان، وعلى الأحداث التي من حوله، والماء يشكّل كذلك الأمر رمزاً للمشاعر المختلفة، التي تكتنف الإنسان وتتملّكه.

ليس العنصر المائي سوى ذلك العنصر الذي من شأنه أن يقاوم قوة السعي والمبادرة لدينا. فالماء يولّد لدينا «قوى اللين والتراخي».

وكما نعلم، فإن الماء يأخذ أشكالاً عديدة وكثيرة. هو يأخذ دوماً شكل الإناء الذي يُصبُّ فيه. والويل، في الواقع، لمن يعترض مساره الطبيعي في هذا المضمار.

الماء يغيّر من مجراه، حينما تعترضه الأحجار والصخور. هو يجرف معه شيئاً من تلك الصخور والأحجار. هو يغيّر بذلك معالم الطبيعة بشكلٍ تدريجيٍّ وبطيءٍ. إن الماء هو الذي أعطى لكوكبنا شكله الحالي، وهو لا يفتر يغيّر من معالم كوكبنا باستمرار.

إنها قوى التأثير الكامنة في الطبيعة، التي لا تفتقر، منذ فجر الخليقة، تغيير من معالم هذا الكون الرهيب.

والماء يسيل بطبيعته نحو الأسفل. هو يبحث دوماً عن نقطة القاع حيث يتجمّع عندها. لعلّ هذه هي السمة الأكثر وضوحاً التي تتوافق في جوهرها مع نمط السلوك البشري:

■ هي في الواقع النظرة العميقة في أعماق الذات، وفي أعماق الآخرين. إن الإدراك الحقيقي لجوهر الأشياء، ولسائر العلاقات المشابكة المرتبطة بتلك الأشياء، يتشكّل في الواقع من تجمّع المشاهدات والانطباعات المختلفة، وتخزينها في أعماق العقل الباطني.

والماء يعمل على تنظيف المحيط الذي يتواجد فيه. فهو -خلافاً لعنصر النار- لا يعمل فقط على تغيير ظاهر الشيء، وإنما يعمل كذلك على تغيير جوهر ذلك الشيء.

■ هذا يعني، من وجهة النظر السلوكية: الاستعداد الدائم لتقبُّل مشاعر وهموم وحاجات الآخرين، وكذلك الاستعداد الحقيقي للمساهمة في التغيير، ثم التلاؤم الفعلي مع شتى المواقف والظروف والأمزجة.

ينبغي التنبّه وبشدة، إلى ضرورة عدم الخلط فيما بين اللين والضعف. إن سمة اللين تشكّل في الحقيقة درباً من الدروب المؤدية إلى القوة، وهذا لا يظهر فقط في أنواع الرياضات القتالية الشرقية: إن

نجاح لاعب الجودو أو الأيكيدو أو الكاراتيه أو التكوندو، يرتكز في واقع الأمر على استقبال الطاقة المُوجَّهة من الخصم، ثم الاستفادة منها، من خلال تحويلها في الوقت المناسب إلى طاقة ذاتية مُوجَّهة ضد الخصم نفسه؛ بمعنى، استخدام طاقة الخصم نفسها، لمواجهة هذا الخصم.

إن «قوة اللين»، تظهر بوضوح من خلال القصة التالية، التي تدور أحداثها في أحد أديرة الشرق الأقصى:

لقد كانت العسافير المُلَوَّنة الجميلة في حديقة الدير تملؤها الثقة الشديدة، إلى حد أنها كانت تقف، دون أي خوف، على أكتاف الرهبان رُكْبهم، وكذلك على راحات أيديهم. حتى أنه عُرِف عن أحد الرهبان الكبار في السن، أن العصفور لم يكن ليطيير من راحة يده، إلَّا حينما يريد هذا الراهب ذلك.

سأله أحد الرهبان الشبان: «كيف تستطيع فعل ذلك؟ أنت لا تمسك بالطائر، ومع ذلك فهو لا يطير إلَّا حينما تريد ذلك! هلاً أطلعنا على سرِّ قوتك هذه؟».

أجاب الراهب الكبير مُبتسماً: «هو ليس بسرِّ، فالطائر لا يحتاج، حينما يرغب بالطيران، إلَّا إلى جزءٍ يسيرٍ من مقاومتي، وأنا حالما أشعر بذلك، أمنحه ما يريد، أي أنني أمنحه هنا ذلك الجزء اليسير من مُقاومتي».

إن تأثير «قوة اللين» يظهر في هذه القصة بوضوح تام. ويجسِّد عنصر الماء هذه الحقيقة في الواقع تجسيداً حقيقياً.

ليس من ثمة نقيضٍ فعليٍّ وعدوٍّ حقيقيٍّ للنار، مثل الماء، ذلك في الوقت الذي يُشكّل فيه الماء تتمّةً فريدةً ورائعةً للنار. إن عنصر الماء يشكّل القطب الرئيسي لهذه الطاقة، وبذلك فهو يشكّل - كما يقول الصينيون - قوةً فريدةً بحدّ ذاتها. وحينما لا تكون هذه الطاقة معطّلة، أو مضطربة بفعل الأجواء، فإنها تعمل بشكلٍ عفوي، ومن تلقاء ذاتها.

### الأبعاد الثلاثة للعنصر المائي

تظهر الطاقة الكامنة في عنصر الماء بأبعادها السلوكية الثلاثة على النحو التالي:

١- إن البعد الإدراكي مُوجّهٌ نحو الداخل، أكثر منه نحو الخارج، وهو يبحث بشكلٍ دوّوبٍ عن التوازن والانسجام مع محيطه؛ هو يتّسم بالهدوء، مُبتعداً في ذلك عن كل أجواء العنف والمنافسة والتحدّي. إن عنصر الماء يبعده الإدراكي لا يأخذ بظاهر الأشياء، وإنما يأخذ بجوهرها، ويبحث عن أبعادها وخلفياتها. هو النمط الأنثوي القديم من الإدراك، الذي يستطلع خفايا الأمزجة، من تقاسيم الوجه ونبرة الصوت.

٢- أما البعد الثاني الخاص بالمعالجة، أي معالجة الأفكار التي سبق إدراكها، فهو بُعدٌ عاطفي، ومنطوي في بادئ الأمر على ذاته. هو يبحث عن التناغم مع الآخرين والانسجام معهم، كابتاً في الوقت نفسه، وإلى حدٍّ معيّنٍ، معاناته مع ذاته. هذا البعد المائي يعمل - خلافاً للبعد الناري - ليس بالمبادرات وردود الأفعال المباشرة،

وإنما بسياسة النفس الطويل، المتمثلة بالعمل الهادئ والتفكير المتزن. يتولد عن ذلك بالتأكيد طاقةً مُختزنة، يتم استنفادها فيما بعد على شكل جرعاتٍ نظامية ومدروسة.

٣- أما البُعد الثالث، المُرتبط بالمبادرة، فهو بُعدٌ متناغمٌ مع ضغط الأجزاء المحيطة، وذلك في شكل ردود أفعالٍ مدروسة. إن ردود الأفعال هذه تكون غالباً مُتزنة، شريطة أن لا يكون القدر المكبوت من الأفكار المُختزنة كبيراً جداً. يتميز العنصر المائي بأفعاله، التي لا يُكْتَب لها أن تتم أو تحصل إلا في أوقاتها المناسبة. هنا تتضح أولاً الأفكار جيداً، لتتحول فيما بعد إلى أفعال حقيقية. غير أنه لا مناص أحياناً من ردود الأفعال العنيفة نسبياً، وذلك في بعض ظروف التأزم الاستثنائية الخاصة.

إن المزايا القيادية المقترنة بالعنصر المائي هي تلك المُفعمّة بالأحاسيس والمشاعر الفيّاضة إزاء الآخرين، فضلاً عن حب مساعدة الآخرين والوقوف إلى جانبهم. إنها تلك المزايا التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بقضايا تعاون الإدارات والقيادات العليا مع العاملين، وتفهم تلك القيادات والإدارات لمشاكل أولئك العاملين تفهماً تاماً، فضلاً عن دعمهم، والعمل الجاد على تحسين أوضاعهم، بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسات والشركات التي يعملون فيها. هذه المزايا ترتبط كذلك الأمر ارتباطاً مباشراً بالآليات التي تتشكل على أساسها فرق العمل المختلفة، وكذلك بالعلاقات طويلة الأجل، فيما بين الشركة والزبائن.

إن المواضيع المتعلقة بالذكاء العاطفي، وبإدارة العلاقات والمشاعر المتبادلة، تشكّل بحدّ ذاتها إحدى أسرار التعامل الهامة فيما بين الناس. وبالتأكيد فهذا لا يعني بالضرورة أبدأً أن العواطف يقودها العقل، وأن العلاقات والمشاعر المتبادلة مع الآخرين يمكن «إدارتها»، وفقاً لما تقتضيه تعليمات ومصالح الشركة. ربما تحتاج تنمية تلك المشاعر والعواطف المتبادلة إلى ما هو أشبه بـ «التدريب اليومي الصباحي»!

لنبتعد قليلاً الآن عن موضوع العقل، وتدخّله المباشر أو غير المباشر بمسألة العلاقات والمشاعر والعواطف المتبادلة: إن قوى العقل والإدراك تُدار في مُعظمها من النصف الأيسر للدماغ. أما المشاعر فليست مُرتبطة في الواقع بمواضيع التخطيط والإدارة والرياضة، بقدر ما هي مُرتبطة بالتجربة الشخصية والحدس الداخلي والأحاسيس الباطنية العميقة. لعلّ أهمّ ما يميّز به العنصر المائي، إنما هو قدرته الفائقة على التعامل مع شتى أنواع المشاعر المتبادلة بمنتهى الوعي والحكمة والحسّ العميق والرُهف.

### العاطفة تتلونّ بألوان كثيرة

كما تبينّ لنا آنفاً، فإن «العاطفة» تشكّل بحدّ ذاتها مُصطلحاً عام، يجمع تحته مُصطلحات كثيرة مُرتبطة بألوان المشاعر المُختلفة. فالعاطفة تظهر بأشكال عديدة مُختلفة وكثيرة، ربما بعدد العناصر الطبيعية الكيميائية تقريباً، والتي يفوق عددها اليوم المئة عنصر.

ويصبح الأمر أكثر وضوحاً، حينما نعلم إلى تخفيض عدد تلك الألوان العديدة التي تتلون بها العواطف الإنسانية، إلى بضعة ألوانٍ أساسية، بحيث تكون هذه هي الأساس في تشكُّل الألوان الأخرى، تماماً كما هو الحال في ألوان الطيف الأساسية الأربعة، والتي تتبثق منها سائر الألوان الموجودة في عالمنا.

### الطيف الواسع لعواطفنا

يسهم التصنيف التالي في توضيح التنوع المتعدد للعواطف الإنسانية بشكل أفضل. إن معايير تصنيف تلك العواطف عديدة، ومختلفة فيما بينها، على الرغم من وجود بعض التشابه فيما بين بعض تلك المعايير. فمعياري الغضب والحزن، متشابهان تقريباً إلى حدٍ كبيرٍ فيما بينهما، في الوقت الذي لا يوجد فيه ذلك التشابه فيما بين معيار الحب من ناحية، ومعياري الفرح أو السرور من ناحية أخرى.

الغضب	الحُب
السخط، الحقد، الغيظ،	الفرح، الرضا، الانسراح،
الاستنكار، الامتناع،	السرور، الاعتزاز، السعادة،
الاستياء، التبرم، المرارة،	البهجة، المرح، الابتهاج،
الكرهية، الانفعال، الاحتقار،	الصراحة، القبول، المودة،
التقزز، الاشمئزاز.	اللطف، الطيبة، الشغف،
	النشوة، الرقة، التعاطف.
الحُزن	الخوف
الكآبة، الهم، الكرب، الرثاء،	الخشية، القلق، التوجُّس،
الوحدة، اليأس، تعكر المزاج،	الهلج، الفزع، الرعب، التخوف،
خيبة الأمل، الشعور	الارتياح، التوتر، الحيرة،
بالإحباط، الحسرة.	الخبَل، الحيرة، الحسد.

ترتكز المجموعات السابقة من المصطلحات على دراسة أعدّها البروفسور باول إيمان من جامعة كاليفورنيا في سان فرانسيسكو، مفادها أن مشاعر الخوف والغضب والحزن والسعادة يمكن أن يقرؤها المرء في الواقع على وجوه الآخرين.

ليس من ثمة حدودٍ هنا لسائر المصطلحات في هذا السياق، وما يُمكن أن يتبعها من مرادفات. فالمشاعر العاطفية لا يمكن أبداً قياسها أو تحديدها، وبالتالي فهي لا يمكن إدارتها.

إن مقدرة الكوادر القيادية على التعامل بشكلٍ مُميّز مع المشاعر العاطفية التي تكتنفها، أو تحييط بها، يتوقّف في الواقع على مدى إلمامهم بالألوان والأنماط المختلفة لتلك المشاعر العاطفية، وعلى مدى قدراتهم الفائقة على التمييز فيما بين تلك الأنماط والألوان. أما الخطوة التالية، فتتمثّل في قبول الألوان العديدة والمختلفة للمشاعر العاطفية، وهي خطوة بالغة الأهمية وبالغة الصعوبة. لعلّ الكاتب ب. د. أوسبنسكي أشد من كان صادقاً تماماً إزاء نفسه فيما يتعلّق بتلك الصعوبات، ويظهر ذلك بوضوح تام من خلال الفقرة التالية، المُستقاة من قصته الخيالية، والتي تحكي في العديد من فقراتها ما دار بينه وبين المعلم غورديف من أطراف الأحاديث:

«وعلى المرء كذلك أن يتعلّم الصدق في القول. ربما يبدو ذلك غريباً. ربما لا يقرّ المرء بصحة ذلك. ربما تعتقد أنه يكفيك أن تريد ذلك فقط، وأن تقرّر ذلك فقط في قرارة نفسك. أُؤكّد لك أنك قلّما تجد أناساً يتعمّدون الكذب عن سابق نيّة وتصميم. وعلى الرغم من ذلك، فإنك تجد الناس يكذبون باستمرار، سواءً أرادوا ذلك من البداية، أم لم يُردوا ذلك.»

هم يكذبون باستمرار على أنفسهم وعلى الآخرين. هم في ذلك لا يفهمون بعضهم بعضاً. هل تعتقد أن ثمة نزاعات أو خلافات سوف تنشأ فيما بين الناس، لو قُدِّرَ لهم أن يفهموا بعضهم بعضاً؟ غير أنهم غير قادرين على ذلك في واقع الأمر، لأنهم لا يجدون مناصباً من الكذب.

لا شك أن قول الصدق من أصعب الأمور في هذا العالم. إن قول الصدق يتطلب من المرء تدريباً كثيراً وطويلاً. لا تكفي هنا مجرد الإرادة فقط. على المرء -لكي يعتاد قول الصدق- أن يدرك أولاً حقيقة الفرق فيما بين الصدق والكذب. غير أنك قلماً تجد من يريد أن يدرك فعلاً حقيقة ذلك الفرق.

### فخ الفراغ القيادي

إن القيادي الذي لا يكذب على نفسه، لهُ قياديٌ يتمتع بكفاءة عالية على صعيد تعامله مع المشاعر العاطفية عموماً. سوف يتمتع هذا القيادي كذلك الأمر بكفاءة عالية على الصعيد الاجتماعي، حينما يسعى إلى تحويل هذا الصدق مع ذاته، إلى واقعٍ فعليٍّ وملموس، في إطار تعامله مع الآخرين من حوله.

ولذا، فإن الخطوة التالية ضرورية فعلاً: إدراك المشاعر العاطفية للآخرين، وقبولها فعلاً. ليست التدريبات العملية وفق إرشادات معينة هي الأساس الأول في تطوير تلك المقدرات، بل الأساس الأول في ذلك، إنما هو تطوير الوعي العاطفي وإدراكه تماماً، على مستوى العلاقات الاجتماعية للقياديين مع شرائح الناس المختلفة.

وحينما يرتقي المرء إلى منصب القيادي أو المدير، فهو لا شك سيكون على صلاتٍ مباشرةٍ مع كبرى الكوادر الفنية المتخصصة العليا. لا تلعب الكفاءة الإدارية هنا، على الصعيدين العاطفي والاجتماعي ذلك الدور الكبير في الأحوال العادية. لقد وصف «بيتر لورنس»، في أواخر الستينات، هذا النموذج المُتمثِّل في عدم ظهور ذلك النمط من الكفاءة العاطفية والاجتماعية بشكلٍ كبير، في سياق التعاملات التقنية ضمن المستويات الإدارية العليا بـ «نموذج بيتر».

يظهر ما يُسمَّى بـ «ثغرة الفراغ القيادي»، حينما تزداد لدى القياديين أعباء العمل المرتبطة حصراً بعلاقاتهم الخارجية، وذلك في إطار ارتقائهم التدريجي في سلّم المناصب الإدارية العليا. ولتفسير تلك الهوة القيادية، فإنه ينبغي علينا أولاً أن نتطرَّق قليلاً، إلى طبيعة المهام المُلقاة على عاتق المديرين:

مهام قيادية	مهام وظيفية
مُرتبطة بالعاملين بشكل مباشر، هامة جداً، غالباً ما يُمكن تأجيلها، تعمل على تنمية روح الحماس وروح المُشاركة، من خلال التوظيف الأمثل لسائر الطاقات الاجتماعية والعاطفية للعاملين.	عاجلة، مُرتبطة بأهداف المؤسسة، مُرتبطة بعجلة الإنتاج بشكلٍ مباشر، تُحقِّق الأغراض الوظيفية للمؤسسة (بيع، إنتاج، إدارة..... إلخ).

وحينما يعمل المرء على توظيف زمن العمل الخاص به، وطاقته العمل الخاصة به، بشكلٍ كاملٍ، فإنه سيكون حينذاك قادراً على توزيع كامل وقته وكامل طاقته، على مجاليّ العمل المذكورين أعلاه.

لنأخذ بائعاً، على سبيل المثال، ليس مسؤولاً سوى عن نفسه وعن عمله: إن سائر مهامه، هي مهامٌ وظيفية بحتة، ولا توجد أية مهام وظيفية مُلقاة على عاتقه (انظر الشكل ١٠).

وحينما ينجح هذا البائع على هذا الصعيد، ويزداد حجم عمله تدريجياً، فهو لا شك سيقوم بالاستعانة ببعض كوادرات البيع الشابة، وسيكون هنا مديراً لمركز بيع، حيث سيستمر بالتعامل مع الزبائن الرئيسيين بشكلٍ مباشر، تاركاً أمر الزبائن الثانويين للكادر الوظيفي الشاب الذي يستعين به. سيقوم هنا على تخصيص ربع وقته على الأقل، لأغراض تطوير كفاءة موظفيه الجدد، وإثارة الحماس وحب العمل في داخلهم. كم من الوقت يلزمه فعلياً لتحقيق ذلك؟ ما مدى أهمية هذه المهمة بالنسبة له؟ كيف سيتعلّمها؟ من سيُعلّمها له؟

سوف يزداد حجم عمله بعد ذلك، ليُصبح مدير منطقة بيع، تتضمن العديد من مراكز البيع. تُرى هل ما زال لديه هنا مُتسعٌ كافٍ من الوقت لتدريب كوادراته البيعية، أم أن مهامه باتت هنا أكثر تعقيداً؟

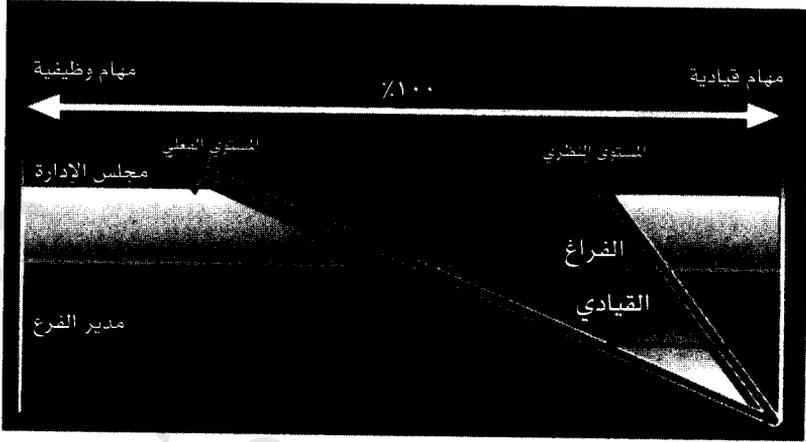
ومع ازدياد حجم العمل، فإنه من المُحتمل جداً أن يرتقي في المراحل القادمة ضمن المناصب الإدارية العليا، من مدير بيع إقليمي، إلى مدير مبيعات، وربما فيما بعد إلى عضوٍ في مجلس

الإدارة، أو إلى منصب مديرٍ عام. هو في تدرُّجه ضمن المناصب العليا، تزداد مهامه القيادية على حساب مهامه الوظيفية التقليدية. ولكن كيف يتخلَّى عن مهامه الوظيفية، مع العلم أنها كانت دوماً السبب الرئيسي في ارتقائه الإداري؟ كيف يمكن له أن يترك ما قد اعتاد على عمله، مما له علاقةٌ مباشرةً بطبيعة عمله، لينتقل إلى ما هو غريبٌ عنه، ممَّا ليس له علاقةٌ مباشرةً بعمله من عالم العلاقات الاجتماعية المباشرة. هذا يؤدي بنا إلى المفهوم النموذجي للقيادة، الذي عبَّر عنه الحكيم لآوتسي بقوله: «مَنْ يريد أن يقود الآخرين، يجب أن يسير خلفهم».

ربما لا يوافق ذلك تماماً مع المفهوم الشائع في عالمنا اليوم عن القيادة، والذي يقضي أن الناس عادةً ما يتبعون قائدهم، الذي هو في مُقدِّمتهم دوماً. هو مفهومٌ تمَّ توارثه على مرِّ التاريخ وعبر الأجيال المختلفة. ربما يكون هذا التحوُّل التدريجي في نظرة الناس لمفهوم القيادة، خطوةً هامةً وأساسيةً نحو تطوير فنون القيادة، وكذلك نحو تطوير سائر المفاهيم الأخرى المرتبطة بمفهوم القيادة. ثمة مُصطلحاتٍ دخلت على مرِّ الزمن إلى عالم الإدارة من بابهِ الواسع، وهي مُستقاةٌ في واقعها من المجال العسكري، مثل: «استراتيجيات» الإدارة، أو: «قوى» السوق، أو:

«قوى» العرض والطلب، أو: «كسب المعركة» في السوق، أو «تجنيد»

القدرات... إلخ.



الشكل (١٠) السقوط في الفراغ القيادي يُمكن تجنبه

إن هذا النمط من التدرُّج القيادي موجودٌ في كلِّ المؤسسات، ويُمكن أن يطمح له في واقع الأمر أيُّ شخصٍ، فيما لو أراد الوصول إلى مركزٍ اجتماعيٍّ مرموقٍ من ناحية، وإلى مُستوىٍ مرتفعٍ من الدخل من ناحية أُخرى. سوف تظلُّ تُهدرُ في عالمنا مليارات الدولارات من المبالغ في الاختيارات غير السليمة لتلك المناصب العليا، ما لم تؤخذ اعتبارات الكفاءة الاجتماعية في تلك الانتقاةات الوظيفية، تماماً كما تؤخذ في ذلك، اعتبارات المؤهَّلات العلمية والخبرات العملية.

إن الخروج من ذلك الفراغ القيادي، يكون من خلال التحلِّي بالمزايا القيادية لعنصر الماء. هو المفهوم النموذجي للقيادة الذي عبَّر عنه الحكيم «لاوتسي» بقوله: «مَنْ يريد أن يقود الناس، يجب أن يسير خلفهم».

ربما لا يتوافق ذلك تماماً مع المفهوم الشائع للقيادة في عالمنا اليوم، والمتمثل في وجوب أن يكون القائد في مقدّمة مَنْ يقودهم. ربما يكون هذا التحول الإيجابي في نظرة الناس إلى مفهوم القيادة، خطوةً أساسيةً وهامةً في الطريق نحو تطوير العمل القيادي، وكذلك نحو تطوير سائر المفاهيم الأخرى، المرتبطة بمفهوم القيادة. ثمة مصطلحات دخلت على مرّ الزمن إلى عالم الإدارة من بابهِ الواسع، وهي مُستقاة في واقعها من المجال العسكري، مثل، «استراتيجيات» الإدارة، أو، «قوى» السوق، أو، «قوى» العرض والطلب، أو، «كسب المعركة» في السوق، أو، «تجنيد» القدرات.... إلخ.

وخلافاً لعنصر النار، فإن عنصر الماء لا يضع أهدافه بالضرورة في سلّم أولوياته، بقدر ما يضع تطوير علاقاته فيما بينه وبين الآخرين، بما في ذلك المشاعر الإيجابية المتبادلة معهم. هو لا يضع السعي للفوز وكسب الرهان نصب عينيه من اللحظة الأولى. هو يسعى بالدرجة الأولى إلى تحسين أوضاع العاملين معه، فهذا في رأيه يشكّل خطوةً هامةً وأساسيةً للوصول إلى أهدافه التي رسمها لنفسه. وحينما ينجح هذا القيادي «المائي» في تحقيق أهدافه، فسوف يقول العاملون معه هنا: «لقد نجحنا في تحقيق أهدافنا»!

إذن، فثمة مقدرتان هامتان يتميّز بهما عنصر الماء على وجه الخصوص: أولاً مقدرته الفائقة على تدريب العاملين معه بأفضل ما يُمكن، وثانياً، مقدرته على قيادتهم بالشكل الأمثل.

## تدريب العاملين على العمل، وعلى تطوير شخصياتهم

إن أول ما هو إيجابيٌّ فعلاً، في موضوع التدريب، إنما هو الاسم بحدِّ ذاته، والذي هو مأخوذٌ من المجال الرياضي، وليس من المجال العسكري. هذا التدريب ينحصر بالعمل القيادي من ناحية، والسعي لرفع مستوى أداء العاملين، من ناحية أُخرى.

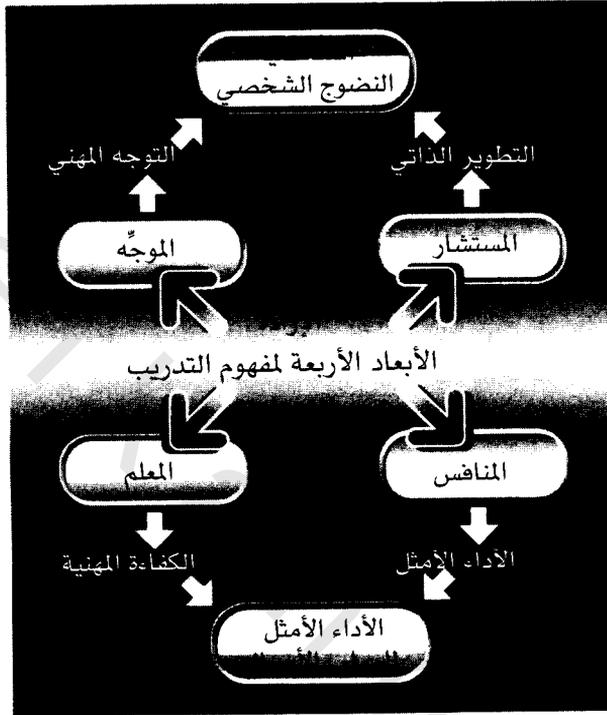
التدريب هو ذلك الجزء من العمل القيادي، الذي يهدف، أول ما يهدف، إلى دعم سائر الخطوات المؤدية إلى رفع مستوى أداء العاملين، لغرض تحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم.

إذا كان الباحث «فريتس بيرلز» قد عبّر عن مفهوم «التعلُّم» بقوله: «التعلُّم يعني اكتشاف ما يمكنك فعله»، فإن مفهوم «التدريب» يعني: «اكتشاف وتطوير ما يمكن أن يفعله الآخرون».

ليس ذلك التدريب في الحقيقة عملاً ثانوياً، وإنما هو في الواقع من أولويات المهام الرئيسية، المرتبطة بالعمل القيادي.

والتدريب، ليس في الحقيقة مُجرّد اهتمامٍ بالآخرين. إنه العمل على دعم وتطوير فرق العمل، بما يخدم مصالح الشركة، ويُحقّق أهدافها. إنه كذلك الأمر، العمل على تأسيس قاعدة راسخة وممتينة من المشاعر الودّية المتبادلة، والعلاقات الصادقة، فيما بين العاملين من ناحية، وإدارة الشركة من ناحية أُخرى.

غير أنه لكي تنجح الإدارة وينجح العاملون في تحقيق تلك التطلُّعات، فإنه ينبغي على كلٍّ من الطرفين، أولاً وآخراً، إزالة سائر شوائب عدم الثقة. والشكل (١١)، يوضِّح الأبعاد والأدوات الخاصة بالتدريب الناجح والفعال:



الشكل (١١): الأبعاد الأربعة للمهام الاستشارية

- |  |   |                                      |
|--|---|--------------------------------------|
| لغرض الوصول إلى<br>النضوج الشخصي                 | { | ١ المُدرِّب كـمُستشار                |
|  |   | (لأغراض التطوير على الصعيد الذاتي)   |
| لغرض الوصول إلى الأداء<br>الأمثل للمهام والأعمال | { | ٢ المُدرِّب كـمُوجِّه                |
|  |   | (لأغراض التوجُّه المهني)             |
|  | { | ٣ المُدرِّب كـمُنَافِس               |
|  |   | (لأغراض الأداء الأمثل)               |
|  | { | ٤ المُدرِّب كـمُعَلِّم               |
|  | { | (لأغراض المُنَافِسة التَخَصُّصِيَّة) |

لا شك أن مفهوم التدريب لا يرتبط بنمط أداء الشخص المُدرَّب فحسب، وإنما كذلك بنمط شخصيته. هذا يقتضي بالضرورة، وجوب أن يمتلك المُدرَّب مقدراتٍ شخصية خاصة، بالإضافة إلى مؤهلاته المهنية.

لا ينبغي بالضرورة أن يكون المدير المعني، هو المسؤول المباشر عن سائر الوظائف التدريبية الأربعة: فالوجه يُمكن أن يكون شخصاً منتمياً إلى شركة أو مؤسسة أخرى، شريطة أن يكون متمتعاً بخبرة سنواتٍ طويلة. والمُدرَّب، في إطاره الوظيفي كمُعَلِّم، يُمكن أن يكون أي خبيرٍ يعمل في هذا المجال ضمن الشركة. أما ما لا يُمكن تفويضه من الوظائف التدريبية الأساسية الأربعة، فهي وظيفة المُستشار، ووظيفة المُنافس.

### المُدرَّب كمُستشار

إن الأداة القيادية التي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الوظيفة القيادية، إنما هي «محادثة التطوير المرتبطة بالعاملين». هذا النمط من المحادثة يمكن أن يتم مرةً واحدةً خلال العام الواحد (أو حسب الحاجة، ربما أكثر من مرة واحدة)، ويهدف في الواقع إلى استعراض ومناقشة آخر التطورات المرتبطة بإمكانيات التطوير المستقبلي. بعض نماذج الأسئلة التي يمكن أن ترد في هذا السياق هي:

■ «كيف حال عملك؟».

■ «كيف حال علاقتك بزملائك؟».

■ «ما هو الدعم الذي يمكنني أن أقدمه لك؟». «هل من ثمة شيءٍ يزعجك؟».

■ «ما هو الهدف الذي تسعى لبلوغه؟».

■ «ما هي خطط التدريب اللازمة والضرورية في هذا الصدد؟».

وما يُمكن تناوله في هذا السياق، إنما هو المواضيع الشخصية الأكثر خصوصيةً، والتي يُمكن أن تمسّ مسيرة التطوُّر المهني بشكلٍ أو بآخر. وتتَّسم المحادثة المتميّزة هنا بكون طرفيها، لا يخوض الواحد منهما في خارج إطار تخصصه. إن مهمة القيادي، تتحصر أولاً وآخرًا، فيما تتحصر، في توجيه العاملين لديه وإرشادهم، وليس في تطبيبهم ومعالجتهم.

إنه، مما لا شك فيه، أن التعاطف مع الآخر، ومشاركته أحاسيسه ومشاعره، يشكّلان عنصراً هاماً وأساسياً من عناصر هذا النمط من المُحادثة. إنه لمن الضروري أن تجري تلك المحادثات ضمن أجواء خالية من أي ضغوطٍ زمنية. هذه المحادثات الاستشارية تقود في الواقع إلى معرفة المزيد حول أمزجة العاملين. لا شك أن تلك المحادثات تشكّلُ بعددٍ ذاتها أداةً هامةً تهدف إلى زيادة مدى كفاءة العاملين، وبالتالي إلى رفع مستويات أدائهم.

لقد أورد «جون نيزبيت» في إحدى دراساته، الرغبات العشر الأساسية للعاملين ضمن المؤسسات المختلفة، والتي يطمح العاملون إلى تحقيقها إلى جانب رغباتهم الحيوية الأساسية. هذه الرغبات العشر هي التالية:

- ١- رغبة العاملين في التعامل مع من يكتون لهم مشاعر الاحترام والمودة.
- ٢- الرغبة في ممارسة عمل هام ومثير.
- ٣- الرغبة في إبداء المديح، حين القيام بعمل جيد.
- ٤- الرغبة في تطوير الذات.
- ٥- الرغبة في استعداد رب العمل للاستماع لمشاكلهم.
- ٦- الرغبة في التفكير والعمل بقدر كبير من الاستقلالية.
- ٧- الرغبة في إبراز وعرض نتائج العمل.
- ٨- الرغبة في التعامل مع مديرين أذكاء.
- ٩- الرغبة في إنجاز الأعمال الصعبة.
- ١٠- الرغبة في معرفة كل ما هو هام وضروري.

وعادةً ما تتناول المحادثة التدريبية الاستشارية النقاط العشر المذكورة آنفاً، وينتج عن ذلك ما يلي:

- سوف يشعر العامل بمدى أهميته بالنسبة لمديره.
- سوف تكون مهامه واضحة تماماً بالنسبة له.
- سوف يكون على دراية تامة بفرص التدريب المتاحة له في المستقبل.
- سوف يشعر العامل بمدى اهتمام إدارته به.
- سوف يشعر العامل بمدى أهمية عمله بالنسبة للشركة ككل، وفي الوقت نفسه سيحصل على سائر المعلومات الضرورية اللازمة لإنجاز هذا العمل.

لا شك أن الثقة التي تنشأ خلال تلك المحادثة، من شأنها أن تعمل على دعم وتنمية مسيرة التطوير الذاتية للقياديين أنفسهم. إن هذه الثقة تستدعي بالضرورة عدم نقل أية معلومات هامة وحساسة، مرتبطة بتلك المحادثة، إلى طرفٍ ثالثٍ غير معنيٍّ بتلك المعلومات بصفة مباشرة. ربما يتم الاتفاق بين طرفي المحادثة، عن الجهات المعنية بتلك المعلومات، والتي يمكن مناقشة تلك المعلومات معها، وخصوصاً تلك المعلومات بقضايا العمل وتدريب العاملين.

حتى ولو كانت تلك المحادثات سرّية إلى حدٍّ ما، فإنه ينبغي على قسم شؤون العاملين أن يسعى جاهداً لأن تتعقد تلك المحادثات فيما بين العاملين وقياداتهم، ولو مرةً واحدةً في العام على الأقل. على العاملين في أية مؤسسة كانت، أن يدركوا تماماً أن تلك المحادثات، تشكّل بحدّ ذاتها حقاً من حقوقهم الشرعية، لا بل عليهم أن يطالبوا بانعقاد الاجتماعات الخاصة بتلك المحادثات. إذا كان العاملون في مؤسسة ما، غير قادرين على فعل الكثير حيال مديريهم، فهم لا شك قادرين أولاً وأخيراً، على تذكيرهم بواجباتهم بين الفينة والأخرى.

ولكي لا يتم العمل، على نحوٍ غير مقصود، على تسويق أو تأجيل انعقاد تلك المحادثات باستمرار، فإنه ينبغي العمل على تحديد أزمنا انعقادها بدقة متناهية. إن عبارة «مرةً في العام»، ينتج عنها على الأغلب، دعوةً سريعة «خاطفة»، قبيل حلول نهاية العام بأيام معدودات، لانعقاد الاجتماع المعني، المُزمع انعقاده. وبالطبع، فلن يكون مضمون المحادثات هنا على جانبٍ كبيرٍ من الأهمية والإثارة.

## المدرّب كمُوجّه

إن وظيفة القيادي التدريبية كمُوجّه، غير مُرتبطة بالضرورة بطبيعة مركزه القيادي أو الإداري. ثمة أهمية كبرى تحملها معها تلك الوظيفة القيادية الحساسة في ثناياها. ينبغي على المدرّب في إطار وظيفته التدريبية كمُوجّه، أن يكون مُلمّاً بسائر الجوانب المرتبطة بالعمل ككلّ. ترتبط وظيفة المدرّب المُوجّه أكثر ما ترتبط بالتفكير الاستراتيجي، وذلك على الصعيد الشخصي من ناحية، وعلى صعيد الشركة من ناحية أُخرى. لعلّ هذا النمط من التوجيه يمثّل بحدّ ذاته طريقةً جيدةً لكبار المديرين، قبيل بلوغهم سن التقاعد، لعرض خبراتهم الكثيرة على مدى سنوات عملهم الطويلة. هذا يصب بالتأكيد في صالح المؤسسة: فالمعرفة، التي تشكّل اليوم كنزاً ثميناً لأية مؤسسة أو شركة، لا تذهب بذلك هدراً. ستتوارث أجيال المديرين ضمن المؤسسة تلك المعرفة فيما بينها، وتزيدها ذخراً جيلاً بعد جيل. وبذلك يشكّل التوجيه، الركيزة الأساسية الثانية لنجاح آلية التدريب.

## المدرّب كمُنافس

تشكّل هذه الوظيفة بحدّ ذاتها الخبز اليومي الشاغل؛ هي الوظيفة القيادية التي لا يمكن تفويضها، وذلك لغرض تنمية المقدرات والخبرات التخصصية. هذه الوظيفة القيادية تقتضي في الواقع عملاً دؤوباً، ملؤه الصدق والوضوح، كما تقتضي شعوراً مُخلصاً وصادقاً بعبء المسؤوليات المُلقاة على عاتق الشركة. سيشعر العاملون هنا، من حينٍ إلى آخر، بمراقبة الإدارات العليا لمُجمل المهام والأعمال التي يقومون بإنجازها، خطوةً فخطوة.

هذا التحدي الإداري، لا يعني في الواقع تلك الرقابة المتزمتة، وإنما يعني منح العاملين الشعور بالثقة، وبعبء المسؤولية، لكي يهتدوا إلى التوجه الصحيح في سياق ممارستهم لأعمالهم. هذا يشترط بالضرورة معرفة القواعد الأساسية لتلك الرقابة الداخلية، التي تهدف، أول ما تهدف، إلى إثارة مشاعر الحماس وحبّ العمل في نفوس العاملين.

وفي أفضل الحالات، لا يشكّل ذلك في الواقع أدنى صعوبة. لا شك أن توجيه عبارات المديح الجميلة إلى العاملين، من شأنها أن تعمل على دفع مسيرة التطور نحو الأمام. ثمة أشكالٌ شتى للمديح، فهو ليس بالضرورة أن يكون كلاماً فحسب. إن الأشكال المتعددة للمديح تظهر كذلك الأمر في حركات الجسد عموماً، كحركات اليدين، أو حركات الرأس، وأخيراً وليس آخراً في نبرة الصوت. ليس من الخطأ على الإطلاق، الإسراف في المديح بعض الشيء، شريطة أن يكون هذا المديح صادراً من أعماق القلب. يجب أن يتناول المديح بشكلٍ أساسي، الشخص بحد ذاته، وليس فقط الأعمال التي يقوم بها ذلك الشخص. هذا من شأنه أن يعمل على دعم وتطوير الأنماط العديدة والمختلفة لشخصيات العاملين. هل يُسعدك، على سبيل المثال، أن تكون إحدىعاملات معك، تعمل في شركتك، وليس في إحدى الشركات المنافسة؟ إذن، قلّ لها ذلك بكلّ بساطة! هذا من شأنه أن يخلق لديها ذلك المزاج الإيجابي والملائم، الذي يدفعها لإنجاز مهامها على أفضل وجه.

والآن، إلى الحالة الأصعب المرتبطة بآلية الرقابة هذه: هي حالة سلبية تنتج دوماً عن استمرار الوقوع في الخطأ:

■ تجنّب عبارات أفعال التفضيل التي تفيد التعميم، مثل: «أنت في معظم الأحوال غير مُحقّ».

■ القاعدة الأساسية الثانية - ضع في ذاكرتك دوماً أن النقد المُوجّه إلى العمل، يختلف عن النقد المُوجّه إلى الشخص بحدّ ذاته. لا شك أنه لكي يشعر المرء بقيمة ذاته، فهو يحتاج بالضرورة إلى احترام وتقدير الآخرين له ولأعماله. فماذا تتوقّع كردّ فعل، حينما تقول، على سبيل المثال، لأحد العاملين معك: «لقد أغضبت الزبون، حينما قُلْتَ له البارحة كذا وكذا؟ هل تتوقّع، كردّ فعلٍ طبيعيٍّ وفطريٍّ هنا، أقلّ من أن يبدأ هذا العامل بالدفاع عن نفسه وعن موقفه باستماتةٍ متناهية؟!»

حينما يتّصل بك أحد زبائنك، ويشتكى على أحد العاملين لديك، فأنت لا تعلم لتوَّك هنا سوى ما يُخبرك به زبونك. ما تعلمه هنا، لا يعدو في الواقع أكثر مما تلتقطه لتوها حواسك الخارجية. ما ندركه بالفعل دوماً، هو فقط ذلك الوعي الذي تعكسه لنا حواسنا الظاهرية. ربما ستتّضح تلك الحقيقة أكثر في سياق الفقرات التالية.

إن استبصار النتائج، في سياق هذه الوظيفة القيادية، يشكّل بحدّ ذاته أمراً هاماً. هذه النتائج، إما أن تكون أكيدة، أو متوقّعة الحدوث. لا شك أن المعلومات تشكّل في هذا السياق أهميةً كبرى. ربما تدفعك هنا أحياناً بعض المواقف والأحداث إلى الغضب. إنه لمن الضروري في هذا الصدد هنا الإفصاح عن حقيقة الأفكار والمشاعر. غالباً ما يتم هنا التنبؤ بالمشاكل بشكلٍ مُسبق، ووضع مقترحات حلولٍ لها.

لا شك أن احترام الآخر هنا، يظهر من خلال احترام آرائه وأفكاره ووجهات نظره. إن الاهتمام بأفكار الطرف الآخر، يُشكّل في الواقع بداية الطريق نحو حلّ سائر المشاكل العالقة. ولذا فمن الضروري في هذا السياق وضع سياساتٍ تهدف إلى تنمية أنماط سلوك العاملين والارتقاء بها. على المرء أن يسعى هنا، لأن يتجاوز فخّ الاعتداد المُفرط بالذات: «لِمَ الجدل والتباحث طويلاً، فأنا أعرف أكثر من أيّ شخصٍ آخر، ما الذي يجب فعله!».1.

ثمة مقولة شهيرة في الفكر القيادي الأميركي مفادها:

Do'nt bring problems - bring solutions أي بمعنى:

«أحضِر حلولاً، وليس مشاكل». هذه المقولة، يمكن تطبيقها في واقع الأمر في أيّ مكان، شريطة أن لا تصبح ذريعةً للهروب من اتّخاذ القرارات ومن تحمّل المسؤوليات. ثمة عباراتٍ تهكّمية متطرّفة أخرى، مثل: «هل تريد أن تحلّ مشاكلي، أم تريد أن تصير جزءاً منها؟». لا شك أنه بإمكان العاملين أن يُسهموا إسهاماً جاداً وفعالاً في حلّ الكثير من المشاكل الإدارية العالقة. وفي الواقع، فالعاملون يرحّبون عموماً بإشراكهم الفاعل في حلّ تلك المشاكل العالقة. لا شك أن التفاعل مع مشاعر العاملين وحاجاتهم، بما في ذلك التعامل بوضوح تامّ معهم، من شأنه أن يخلق المناخ الملائم والإيجابي لمعالجة سائر الأزمات المرتبطة بالعمل.

## المدرّب كمعلّم

يمارس المدرّب هنا وظيفته التقليدية كمدرّبٍ خبيرٍ ومتخصّصٍ. فالمدرّب يستطيع هنا - كما في الرياضة تماماً - أن يعمل على تفويض مهامه. هو بالطبع لا يتدخّل بمسار التفاصيل. سيسعى المدرّب حتماً لجلب سائر المتخصّصين في شتى المجالات لغرض تدريب العاملين معه. سيسعى المدرّب كذلك الأمر بالتأكيد، في سياق أدواره الأخرى، لأن يواكب التطوّر خطوةً بخطوة.

إن وظيفة التعليم، يمكن أن يمارسها المدرّب هنا بمنتهى الراحة. ومن المفيد في هذا السياق أن يركّز المدرّب في تدريبه للعاملين على تلك الجوانب، التي يتمتّع بها بأقصى قدر ممكن من الخبرة والكفاءة. إن نمط السلوك القيادي يمثّل أحد أهم الأشياء التي يمكن أن يتعلّمها العاملون من مدرّبيهم. على المدرّب أن يكون على دراية تامة بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه في إطار وظيفته التعليمية. ثمة مقولة شهيرة لأينشتاين مفادها: «يمكن لأيّ امرئٍ أن يكون قدوةً لغيره، حتى ولو كان قدوةً سيئةً».

وفي الواقع، إنها رحمةٌ من القدر أحياناً أن يكون لديك مديرٌ سيءٌ، ويؤكّد هذه الحقيقة الكاتب الراحل «غونتر أندرز» في سياق سرده لمذكراته:

لقد أطلق السيد «ب» بعض الكلمات الغاضبة مساء البارحة بشأن مهنتي السيئة، وذلك أثناء مرافقتي له إلى منزله. لقد رفض طلبي بمنتهى القسوة. حملتُ في وجهه، وقلت له: «لم أكن لأعلم أنك ستقول لي ذلك!» ثم أردف قائلاً: «مَن تُعجبه مهنته كثيراً، فهو بالتأكيد لن ولن يرتقي إلى ما هو أفضل منها!» ثم أتبع قائلاً:

«حينما لا تفعل أصابع يديك سوى الضغط على أزرار البيانو المصنوعة لها خصيصاً، فإن أصابع يديك لن تستطيع مع الوقت أن تتعلم أي شيءٍ آخر!» لم يكن لينتابه أدنى خجل أثناء ذلك. قال لي «لقد ارتكبتَ أخطاءً كثيرة في حياتك. ما الذي كنتَ تسعى لتحقيقه؟ كنتَ تسعى دوماً للحصول على ما تتمناه، وما تعتقده أنه صحيحاً! هل وجدتَ ضالتكَ أخيراً في تلك المرأة التي هي زوجتك الآن، أو ربما في صديقٍ من أصدقائك الحاليين، أو في شيءٍ من أشياءك التي استطعتَ الحصول عليها مؤخراً، أو في تلك المهنة التي تمتهنها الآن؟ وحينما تسألني يا عزيزي، ففي رأيي أن كل هذه الأحداث، إن هي إلا محطاتٍ غير هامة في حياتك على الإطلاق! ما هو مهمٌّ منها، هو فقط تلك اللحظات التي كنتَ فيها مُتعطِّشاً، وملوِّك الشوق والرغبة، لبلوغ الهدف الذي تسعى لبلوغه. هي تلك السنوات الغابرة، المليئة بالمصادفات، وربما بمحطات الفشل!».

لا شك أن مقولة أينشتاين السابقة، في هذا السياق، تحمل معها شيئاً من الصحة. هل من ثمة شكٌ بعد، بشأن المعاناة المستمرة لمن يسعون جاهدين إلى التغيير؟ لا شك أنهم يتعلمون الكثير من جرأ تلك المعاناة.

هذا من شأنه أن يؤكِّد الحقيقة القائلة أن القياديين يحصلون على المدى الطويل على نمط العاملين الذي يستحقونه، وكذلك الأمر بالنسبة للعاملين الذين يكون لهم بدورهم على المدى الطويل، ذلك النمط من القياديين الذي يحتاجونه تماماً.

هو القدر، الذي لا يقدم لنا دوماً بالضرورة ما نريده، وإنما ما نحتاجه فعلاً. ليس بالضرورة هنا أن تتوافق الإرادة مع الحاجة بشكلٍ دائمٍ.

وفيما يرغب بعض العاملين أن يكون مديره هو الشخص الوحيد المُكَلَّف بحلِّ المشاكل واتخاذ القرارات، فإن البعض الآخر يرى خلاف ذلك. إن العامل الذي يرغب حقاً بتحمُّل أعباء المسؤوليات، سوف يمنحه مديره مجالاتٍ واسعة من الحرية التي يحتاجها لغرض معالجة الأزمات واتخاذ القرارات.

أما المدير الذي يريد أن يكون وحده مُلمّاً بكلِّ شيء، فسوف ينضوي تحت لوائه أولئك العاملون الذين لا يكلّفون أنفسهم، حتى بالتفكير في أصغر القضايا المرتبطة بشؤون العمل. أما المدير الذي يسعى جاهداً لرفع مستوى كفاءة العاملين معه، ويعمل على تفويض شتى المهام والأعمال إليهم، فسوف ينضوي تحت لوائه أولئك العاملون الذين يرغبون حقاً في تحمُّل أعباء المسؤوليات المختلفة، وفي تطوير الشركة ككلّ.

إن كلَّ امرئٍ يقف في نهاية المطاف أمام خيارين اثنين، لا ثالث لهما: «إما أن تُحبَّ الشيء، أو أن تتركه». ثمة فسحةٌ تقع فيما بين الخيارين، ألا وهي فسحة التغيير، بمعنى أن تسعى إلى تغيير ذلك الشيء. ويلعب العنصر المائي هنا دوره المرتبط بالتفاعل الإيجابي فيما بين المشاعر والأحاسيس العاطفية المتعددة الجوانب.

## روح العمل ضمن فريق

لقد سبق لي أن كنتُ فيما مضى، قائداً لفريق عملٍ، وذلك في سياق عملي السابق كمديرٍ للتسويق، لدى إحدى الشركات الرائدة.

لقد كان من شأن تلك الشركة، أن تبدل أصحاب ملكيتها، في فتراتٍ معينة، ونتيجةً لأزماتٍ معينة، وقد كان لذلك بالطبع آثاره المنعكسة على مجلس إدارة الشركة. وفي إحدى تلك الفترات استقال أعضاء مجلس الإدارة، الواحد تلو الآخر، ولم يبق منهم سوى عضواً واحداً!

هنا، ما كان من ذلك العضو المتبقي، إلا أن دعانا للاجتماع، وذلك بصفتنا المستوى القيادي الثاني في الهرم الإداري للشركة.

قال لنا: «إن مجلس الإدارة الآن هو أنا، ولا أحد غيري!» أنتم تعلمون أنني لا أعلم الكثير عن اختصاصاتكم المتعددة. فأنت مثلاً - موجهاً حديثه لأحد الحاضرين في الاجتماع - أثبتت جدارتك كمديرٍ للإنتاج، وأنت - موجهاً حديثه لي - أثبتت جدارتك كمديرٍ للتسويق. أما أنا، فإنني مُلمٌ ببعض الشؤون المالية، وبعض الأمور الأخرى المرتبطة بالعلاقات العامة، واستراتيجيات الشركة، ولو لم أكن مُلماً بتلك القضايا، لكنت الآن في عداد المُتهاوين عن صرح مجلس الإدارة! في اعتقادي، أن كلاً منا يتمتع باختصاصه المُميز، ونحن لو عقدنا أمرنا من الآن، على التعاون معاً فيما بيننا، فسيكون النجاح حليفنا بالتأكيد في نهاية المطاف.»

وهكذا كان. فقد حصل بالفعل، وعلى مدى عامٍ كامل، هذا التعاون الإيجابي والمثمر فيما بين الكوادر الإدارية والإنتاجية المختلفة ضمن الشركة. غير أن هذا العام لم يكتمل، فقد حصل تبدلٌ جديد

ضمن الهرم الأعلى للشركة، فما كان، بين ليلة وضحاها، إلا أن أتى شخصٌ جديدٌ ليرأس قمة هذا الهرم. المشكلة هنا كانت، أن هذا الوافد الجديد قد اعتبر نفسه خبيراً مُلماً بكل شيء! فقد كان، مع إلمامه الضيق والمحدود جداً لاختصاص كلِّ منا، يريد أن يُعلِّمَ كلاً منا كيفية إدارة عمله واختصاصه. هذا الأمر لم يدم طويلاً، فقد بدأت الخسارات تلحق بالشركة نتيجةً لذلك، وتلتها فيما بعد استقالات المديرين في المستوى الهرمي الثاني، حيث فرح المنافسون هنا، باستقطاب تلك الكوادر الإدارية العالية الخبرة والكفاءة، إليهم.

إذن، فالمشكلة هنا تكمن في كون هذا القيادي الجديد، قد ادَّعى لنفسه علم ما لا يعلمه، أو ربما لا يعلم عنه سوى القليل جداً!

لا غنى هنا عن مزايا العنصر المائي، لغرض الوصول إلى تفاعلٍ إيجابيٍّ فيما بين المشاعر المتبادلة. لا شك أن التحلِّي بشيءٍ من التواضع، يلعب دوراً حاسماً هنا في الحدِّ بعض الشيء من سعي المرء الدؤوب إلى حبِّ الظهور، وحبِّ السيطرة. إن العمل في روح الفريق يقتضي بالضرورة أن يكون المرء مستعداً لقبول أنواع المعرفة المتخصصة التي يتمتع بها الآخرون ضمن الفريق.

غير أن فرّق العمل تختلف في أنماطها. ففريق رحلة الاستكشاف العلمي، يختلف عن فريق الرحلة الترفيهية. ربما لا يخطر ببال أحد، أن يطلق على مجموعةٍ من الأشخاص المسافرين معاً في حافلةٍ إلى مدينةٍ ما، تسمية الفريق. ويكمن الفرق هنا، في كون كلِّ من السائق، ودليل الرحلة، مُنهمكٌ بعمله، فيما أن بقية المسافرين غير مُنهمكين بالضرورة في عملٍ ما، ويمتعون أوقاتهم برحلتهم هذه.

ويتميّز فريق العمل في رحلة الاستكشاف العلمي، أو في نطاق كرة القدم، بأن كلَّ فردٍ في الفريق ينجز ما هو مطلوبٌ منه دون أن يُطلب منه ذلك، أو دون أن يُملَى عليه بالتفصيل ما ينبغي أن يفعله. هنا يعلم كلُّ منهم في قرارة نفسه، أن نجاح الفريق ككل، يتطلَّب من كلِّ منهم أن يقدِّم أقصى ما يُمكن أن يقدمه في هذا السياق من قدرات ذهنية وجسدية، وهو يفعل ذلك بشكل تلقائي. إن كلَّ من أعضاء الفريق هنا خبيرٌ معنكٌ في مجال عمله وتخصُّصه.

أما المشكلة التي تظهر في هذا النمط من التخصُّص الفردي المُميّز لكلِّ من أعضاء الفريق، فهي مشكلة تنسيق العمل فيما بين أعضاء الفريق، فضلاً عن قبول كلِّ منهم لاختلاف الآخر في نمط تخصصه، وبالتالي في نمط أدائه وربما في نمط شخصيته ونمط مزاجه. إن وجود هذا القبول المتبادل فيما بين أعضاء الفريق يُضفي عليه قوةً مُميّزة. وتتمثَّل هذه القوة بجوانبها الثلاثة، وهي:

#### ■ المعرفة المتميّزة

#### ■ الحماس الشديد للعمل

#### ■ التوازن

إن روح الفريق تظهر أكثر ما تظهر خلال الاجتماعات التي يعقدها هذا الفريق. هنا يظهر بوضوح مدى قوة روح الفريق ضمن هذا الفريق، أو مدى ضعفها. ربما يظهر ذلك أيضاً، حتى قبيل انعقاد الاجتماع بدقائق معدودات. فهل هناك، على سبيل المثال، تدرُّجٌ في أهمية الأشخاص من حيث أماكن جلوسهم، أو خطاباتهم؟

وفي الواقع، فإن هذه الاجتماعات ينبغي أن تكون محطات لاستجماع القدرات الفردية لأعضاء الفريق. وفي الواقع، فإن أجمل ما يظهر ذلك في لعبة كرة القدم الأمريكية، حينما يجتمعون لبرهة أثناء اللعب، ثم يهتفون بأرقام معينة، ترمز في الواقع إلى استراتيجيات اللعب القادمة، المرسومة والمُخطَّط لها بشكل مُسبق.

وقد كان لي، في أحد لقاءاتي مع مجموعة من الخبراء والمُدرِّبين الدوليين، أن تطرَّقنا بعمقٍ شديدٍ إلى مفهوم «الفريق» (بالإنكليزية = TEAM)، حيث أسهبنا بعض الشيء في رسم المضمون الخاص، المُرتبط بكلٍّ من الحروف الأربعة على حدة، وذلك على الشكل التالي:

T = (Target) بمعنى التوجُّه نحو هدفٍ واحدٍ مُشترك. وبكلماتٍ

أدقّ: الكلُّ هو طاقم السفينة، ولا يوجد مسافرون!

E = (Energy, Engagement of experts) بمعنى توجيّه

القدرات وسائر الخبرات، لغرض الوصول إلى الهدف المنشود.

A = (Acceptance) بمعنى قبول اختلاف الآخر، أي اختلافه في

نمط المعرفة التي يتمتّع بها، وكذلك في خبراته ومقدراته،

وفي شخصيته ومزاجه على وجه العموم.

M = (Meetings) بمعنى انعقاد سائر اللقاءات والاجتماعات

الدورية لأعضاء الفريق.

ويُمكن لقائد الفريق أن يطرح على أعضاء فريقه، بين الحين

والآخر، الأسئلة التالية، المرتبطة بالنقاط الأربعة السابقة:  
فيما يتعلق بالنقطة (T):

- هل أهدافنا واضحة تماماً بالنسبة لكم؟
- هل قواعد التعامل معروفة للجميع؟
- هل أهدافنا مثيرة للاستفزاز بعض الشيء؟
- هل أهدافنا قابلة للتحقيق؟
- هل يؤدي كلُّ منا مهامه المنوطة به على أكمل وجه؟

فيما يتعلق بالنقطة (E):

- ما هي حقيقة دوافعنا؟
- ما هي الأشياء التي تهدر قدراتنا باستمرار؟ هل يشعر أحدٌ منكم بشيءٍ من الإحباط؟
- هل تشعرون بتقدير الآخرين لجهودكم فعلاً؟
- ما هي الأشياء المثيرة لمشاعر اليأس والإحباط في عملكم؟

فيما يتعلق بالنقطة (A):

- كيف نتقبل آراء الآخرين وأفكارهم؟
- هل المهام المنوطة بكم واضحة بالنسبة للآخرين؟
- كيف يبدو تعاملنا مع آراء الآخرين وأفكارهم؟

■ كيف يبدو قبول الآخرين لنا؟

فيما يتعلق بالنقطة (M):

■ هل نشعر بالتكاتف فيما بيننا؟

■ هل تسود حرية الرأي فيما بيننا؟

■ هل اجتماعاتنا كثيرة ومفيدة في آنٍ معاً؟

■ ما الذي يدعم (أو يعيق) فعالية اجتماعاتنا؟

### تكوين فريق العمل

ليس الفريق حالةً نهائيةً مستقرة، وإنما هو حالةٌ مُتمثلةٌ في حركةٍ دؤوبةٍ مستمرة، بحيث يتخلل هذه الحركة المستمرة العديد من المراحل المختلفة. هذه المراحل يمكن أن تحول مُسمياتٍ مختلفة، وذلك لغرض تصنيفها، وتحديدتها بدقة.

ويقتضي تكوين فريق العمل الناجح:

■ أن يكون أعضاء هذا الفريق مندفعين للعمل فعلاً.

■ أن يكون أعضاء هذا الفريق مُكملين لبعضهم بعضاً، ويثقون ببعضهم بعضاً.

■ أن يسعى كلُّ منهم إلى تقبل الآخر.

■ أن يعمل كلُّ منهم بتوجهٍ كليٍّ نحو الهدف المشترك.

■ أن يكون الاتصال فيما بين أعضاء الفريق متاحاً بحريةٍ تامة.

■ أن يكون كل من أعضاء الفريق أهلاً لاتخاذ القرارات الصائبة والسليمة.

إن عملية تكوين فرق العمل، تمرُّ بأربعة مراحل أساسية:

١ المرحلة التمهيدية الأولى

١ مرحلة التقرب التمهيدي

٣ مرحلة الانفتاح على الآخر

٤ مرحلة التكوين النهائي

### ١- المرحلة التمهيدية الأولى

تلعب هنا العمليات الفيزيولوجية التي تجري في الدماغ دوراً حاسماً. هنا تكتنف مشاعر الحذر والحيطة، أي مبادرة يمكن أن يقوم بها أيٌّ من الأطراف. هنا يستطيع المرء أن يقدرُ غريزياً، وبنفسه، ما هو الجيد وما هو السيئ بالنسبة له. يسعى هنا سائر الأطراف لتجنب أية نزاعات مُحتملة. يتم هنا التباحث حول سائر القضايا المُحتملة بشكلٍ موضوعيٍّ وبنّاء. إن لطبيعة الظروف المحيطة دورٌ هنا في التأثير على مدى طول هذه المرحلة.

### ٢- مرحلة التقرب التمهيدي

يلعب هنا أيضاً التقدير الغريزي للمرء لطبيعة الظروف والأجواء المحيطة، دوراً لا يُستهان به. عادةً ما يبدأ المرء هنا بتحديد معالم طريقه. يمكن لأطراف العلاقة أن يباشروا هنا بتوزيع أدوارهم، وكذلك بتحديد بعض الجوانب الأساسية للعلاقة المتبادلة فيما بينهم. وتتميز

هذه المرحلة في الواقع ببدء انعقاد بعض الاجتماعات، وبدء التباحث حول بعض الشؤون المرتبطة بأمور العمل. تتمّ هنا مناقشة المشاكل بمنتهى الموضوعية، كما يتم الوصول سريعاً للحلول الوسط المشتركة. إن الخطوة الحاسمة لبناء الفريق تبدأ في هذه المرحلة بالذات.

### ٣- مرحلة الانفتاح على الآخر

يبدأ في هذه المرحلة الاستعداد الفعلي للمواجهة الحقيقية. من الضروري في هذه المرحلة أن يحسن المرء التعامل مع المشاعر. شعار هذه المرحلة هو السعي المشترك لعدم التشاجر. ثمة مقولة شهيرة للجنرال ديفول في هذا الصدد مفادها: «لطالما تشاجرت مع تشرشل، ولكننا كنا دوماً متفقيين معاً في نهاية المطاف، أما مع روزفلت، فلم أذكر أنني تشاجرت معه أبداً، ومع ذلك لم نكن متفقيين معاً على شيء أبداً!» ينبغي، في هذه المرحلة الثالثة، العمل على إتمام ما قد تمّ الإعداد له في المرحلتين الأولى. هذا من شأنه أن يُشكّل أساساً قوياً لبناء قاعدة متينة وراسخة من التفاهم المشترك والتبادل. إن هذه المرحلة تُشكّل في الواقع أهميةً كبرى وحاسمة. وفي الواقع، فإن هذه هي المرحلة التي يمكن فيها إدخال بعض التعديلات على معالم تكوين الفريق.

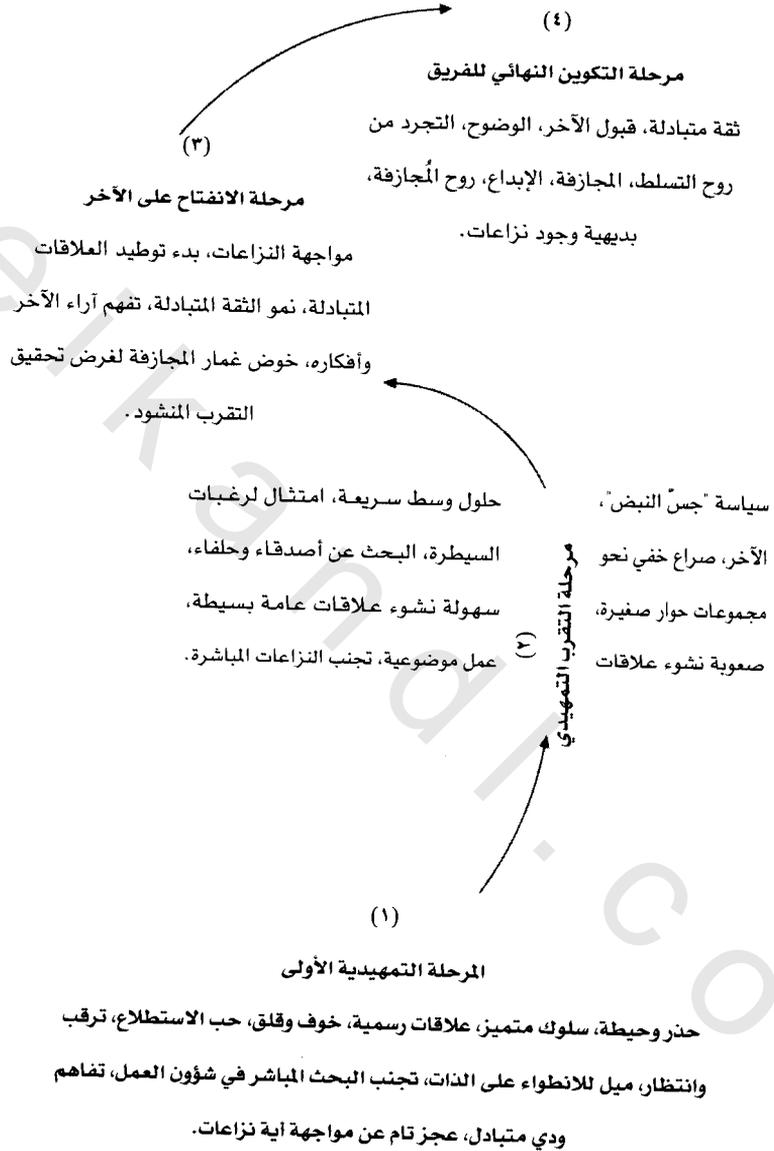
### ٤- مرحلة التكوين النهائي للفريق

لا يتمّ، في هذه المرحلة النهائية لتكوين الفريق، النظر إلى النزاعات كمشاكل مستعصية صعبة الحلّ، وإنما يتمّ النظر إليها كحالات طبيعية، وكمحصلة لتفاعل الآراء والأفكار فيما بين أعضاء هذا الفريق. العلاقات المتبادلة فيما بين أعضاء الفريق تحكمها هنا الثقة المتبادلة

من ناحية، وقبول كل من أعضاء الفريق للآخر.

إن الارتقاء، من المرحلة الثالثة إلى المرحلة الرابعة، يُعنيه في الواقع التدريب بكافة أشكاله، بمعنى تدريب أعضاء هذا الفريق على معالجة سائر المشاكل والنزاعات، بما في ذلك تدريبهم على قبول كل منهم للآخر. إن الالتزام بالقواعد المرسومة أمرٌ ضروريٌّ في هذه المرحلة بالذات. وفي الواقع، فإن أعضاء الفريق ينبغي ألا يتجاوز العشرة أعضاء، أو ربما كحدٍّ أقصى الاثني عشر عضواً، وإلا فسوف تكون العلاقات المتبادلة متشعبةً ومُتعبةً بعض الشيء.

إذا كانت قاعة الاجتماعات كبيرة بما فيه الكفاية، فإن الحالة الأمثل هنا لجلوس أعضاء الفريق، هي أن يجلس كل اثنين منهم مُتقابلين لبعضهما البعض. هذا من شأنه في الواقع، أن يُكرّس جواً مثالياً، لأن يستمع كل منهما إلى الآخر بشكلٍ جيّدٍ.



الشكل ١٢: تكوين فريق العمل في أربع خطوات

**العمل ضمن فريق أو العمل بمفردك؟**

**العمل ضمن فريق و العمل بمفردك!**

إن نشوء فريق العمل هو نتاج عملية تطوير وارتقاء، على الصعيدين الموضوعي والعاطفي على السواء.

إن تكوين فريق العمل لا يقتضي بالضرورة توافر خبرات مُميّزة. إن فريق العمل هو شكلٌ من أشكال التنظيم للمهام الصعبة، ولكنه ليس الشكل الأوحده. ثمة خبراتٍ ينبغي توافرها ضمن فريق العمل. إن وجود فريق العمل تكتنّفه باستمرار مخاطر هروب بعض الأفراد من مسؤولياتهم. ويمكن للمرء، ضمن فريق العمل، أن يحتجّب عن الأنظار، حينما تقتضي الضرورة ذلك، وذلك حينما يعجز عن الإجابة على أمرٍ ما، أو عن حلّ مشكلةٍ ما، فهو في نهاية المطاف ليس وحده. إن اتخاذ القرارات يمكن تأجيله هنا دوماً.

وفيما يتعلّق بمسألة اتخاذ القرارات، فإن فريق العمل في الواقع ليس البديل للعمل المنفرد فحسب، وإنما هو حصيلة المهام والأعمال المتفرّقة لسائر أعضاء الفريق، والتي يحمل كلٌّ منها طابع المسؤولية الشخصية الملقاة على عاتق كلِّ فردٍ من أفراد هذا الفريق. إن العمل ضمن فريق، هو البديل المفيد والفعال لتلك المهام والأعمال،

المنطبعة بتلك الطاقة المجرّدة والروحانية لعنصر الماء. ثمة مهامٌ أخرى تتطبع أكثر بالطاقة المجرّدة لعنصر النار، وتتأثر بالتالي إلى حدٍّ أكبر بتلك الطاقة. وكما تم ذكره آنفاً، ففريق العمل، على وجه العموم، يتمتّع بقدرٍ أكبر من المعرفة، وهو على قدرٍ أكبر من الحماس والاندفاع، والتوازن الداخلي. إن الأسلوب المميّز للإدارة أو القيادة، ليظهر أكثر ما يظهر في الاستخدام الأفضل والأمثل للقدرات التي تحملها معها العناصر الأربعة الأساسية، وذلك وفقاً لطبيعة المهام والأعمال التي نحن بصددّها.

